

A Distribuição e a Gestão dos Ciclos de Vida

No mundo empresarial, um dos factores críticos de sucesso reside na capacidade de diferenciação que as empresas conseguem face aos seus concorrentes. Essa diferenciação pode basear-se numa ou mais variáveis do Marketing Mix:

❑ **Produto** – inovações ao nível do produto ou serviço podem ter o potencial de gerar vantagens competitivas, algumas das quais por períodos relativamente longos, especialmente na área farmacêutica, através das patentes. Todavia, se o processo de inovação e o *pipeline* de novos produtos cristalizarem, os concorrentes poderão oferecer aos clientes um melhor *value for money*;

❑ **Preço** – o preço é tipicamente a variável mais *liquida* do Marketing Mix, porque alterações no seu nível provocam, em geral, uma resposta mais ou menos imediata na procura. Mas, tal como a variável produto, o preço pode não permitir a sustentação de vantagens competitivas. Por exemplo, uma estrutura de custos eficiente pode ser copiada pela concorrência, e poderão verificar-se guerras de preços, provocando a erosão das margens no sector;

❑ **Comunicação** – uma boa estratégia de comunicação permite aumentar os níveis de notoriedade espontânea e assistida. Não obstante, apresenta duas grandes limitações, que são o custo bastante elevado, e o reduzido impacto temporal na mente dos consumidores;

❑ **Distribuição** – finalmente, temos a distribuição, última variável do Marketing Mix. Os canais de distribuição suportam e acrescentam valor aos outros P's para satisfazer as necessidades dos mercados alvo, através da melhor escolha entre distribuição directa ou indirecta, e distribuição exclusiva, selectiva ou intensiva.

Iremos agora abordar, de forma mais ampla, esta última variável. A distribuição assume, hoje em dia, várias funções no mercado farmacêutico. Vejamos rapidamente algumas dessas funções:

❑ **Informação e Serviço** – qualquer cliente poderá dirigir-se a uma farmácia para obter informação acerca de produtos, posologias, etc;

❑ **Distribuição física** – por exemplo, a entrega diária de produtos às

farmácias, efectuada pelos armazénistas;

❑ **Market Research** – os canais de distribuição permitem ocasiões únicas de obtenção de informação acerca das preferências, necessidades e expectativas dos clientes;

❑ **Promoção** – as farmácias, como canais de distribuição, são um local extremamente interessante para a promoção de produtos OTC, via políticas comerciais mais agressivas, formação aos colaboradores, exposição preferencial, etc.

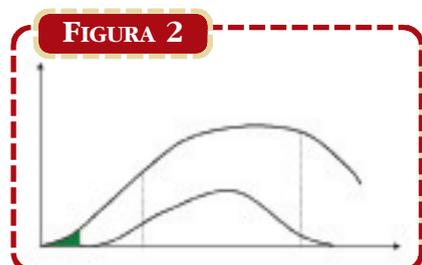
O desenho de canais de distribuição eficientes está todavia muito ligado à gestão do ciclo de vida dos produtos, dado que cada fase engloba necessidades e níveis de serviços diferentes. Esquemáticamente, o ciclo de vida divide-se em quatro fases:



Cada uma destas fases incorpora aspectos específicos na gestão dos canais de distribuição, que veremos de seguida:

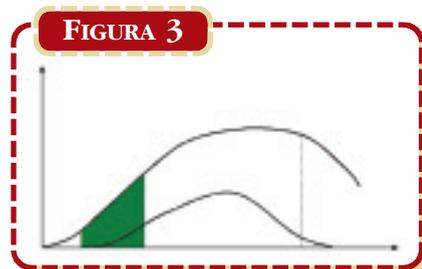
Introdução

Nesta fase, é importante assegurar um número suficiente de membros do canal para garantir uma cobertura de mercado adequada. A estratégia pode, por exemplo, passar por seleccionar um conjunto de farmácias "A" (elevado potencial), para lançar



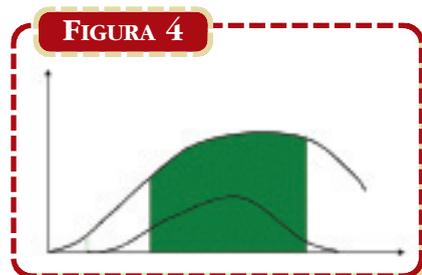
um produto inovador. Ao nível da distribuição, esta fase tem como objectivo assegurar um fornecimento adequado para garantir os produtos nos pontos de venda dos membros seleccionados (armazenistas, farmácias, parafarmácias).

Crescimento



Dado que a procura se encontra numa fase de incremento acelerado, na fase do Crescimento deveremos assegurar um nível suficiente de inventário nos membros do canal, para uma adequada cobertura do mercado. Deveremos também monitorizar os efeitos de eventuais produtos substitutos nos membros do canal.

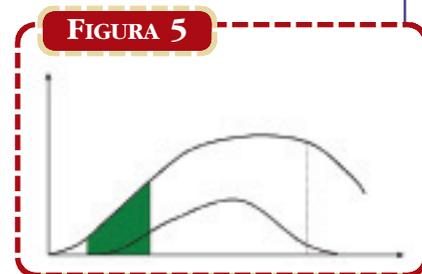
Maturidade



Esta é a fase, por excelência, onde deverá ser dado um maior enfoque à motivação dos membros do canal. É habitual a implementação de políticas comerciais menos conservadoras, oferta de sessões de formação, entre outras acções *Push*. Na Maturidade dever-se-á também investigar a possibilidade de efectuar alterações na estrutura do canal, para estender a fase da Maturidade e, se possível, promover uma nova fase de Crescimento.

Declínio

No Declínio, poderá decidir-se reduzir o apoio ou mesmo abandonar membros marginais do canal, numa óptica de racionalização dos recursos. As farmácias de menor potencial – habitualmente consideradas "C" e "D", e que representam cerca de 70% do número de farmácias mas apenas 25% do volume de vendas total – podem ver o apoio reduzido via menor número de visitas de delegados, menor acompanhamento em termos de formação, etc. Não obstante, dever-se-á investigar o impacto que o abandono de linhas de produtos terá na relação com os membros do canal (ao



nível das margens, principalmente).

Num ambiente cada vez mais competitivo, cabe aos gestores a análise do ciclo de vida dos seus produtos e a adaptação das suas decisões a cada fase, com o objectivo de envolver os membros do canal de distribuição e maximizar resultados. 📌



*POR ANTÓNIO VALENTE, INTERACTIVE MARKETING RESEARCH MANAGER DA DENDRITE E DOCENTE NO MBA DA UNIVERSIDADE LUSÓFONA